

## MEMANAGE PERFORMANCE KARYAWAN DENGAN PEMBERIAN KOMPENSASI

*Oleh :*

**Dra Musringah, MM & Eko Wicaksono, SE**  
Dosen Tetap STIA Bayuangga – Probolinggo

### Abstrak

*Bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Walaupun pengupahan harus mempunyai dasar yang logik dan dapat dipertahankan, hal ini mencakup banyak faktor-faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Namun dalam prakteknya, masalah kompensasi selalu saja menjadi acuan yang dapat mempengaruhi kinerja atau performance karyawan. Oleh karena itu, mau tidak mau perusahaan juga perlu menganalisa kembali kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam hal pemberian kompensasi. Hal ini semata-mata guna menciptakan kinerja atau performance karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya juga dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.*

For management, workers' compensation issues may be a personnel issue is confusing and difficult. Although the basic wage should have a logical and defensible, it does cover a lot of emotional factors from the point of view of employees. However, in practice, the issue of compensation is always just a reference that can affect the performance or the performance of employees. Therefore, inevitably the company also needs to re-analyze the policies implemented in terms of compensation. This is solely to create a performance or a better employee performance, which in turn can also be a key to the success of the company in achieving the goals set earlier

**Kata Kunci:** *Performance dan Kompensasi*

### Pendahuluan

Hampir setiap organisasi bisnis menyatakan bahwa “manusia adalah aset terpenting bisnis kami”. Secara eksplisit hal itu menghargai mereka, namun dalam kenyataannya seringkali bertentangan dengan kenyataannya. Misalnya, bagi perusahaan yang terlalu banyak menggunakan pola padat modal sebagai pengganti manusia, bisa jadi manusia hanya dipandang sebagai unsur produksi yang tidak ada bedanya dengan unsur lainnya, hal ini tentunya kurang manusiawi. Di sisi lain, masih banyak terdapat perusahaan

yang menerapkan sistem upah, iklim kerja, dan kepemimpinan yang kurang kondusif. Namun terlepas dari hal-hal tersebut, secara umum manusia dan potensinya merupakan elemen utama dari keberhasilan suatu bisnis. Tinggal lagi bagaimana sumber daya manusia berupa tingkat etos kerja, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, emosi, kejujuran, kesehatan, pengalaman, dan kepemimpinan dapat dioptimalisasikan.

Pada saat sekarang ini, merupakan sebuah kenyataan yang tak dapat dipungkiri

lagi, bahwa era globalisasi sekarang ini, khususnya di Indonesia, menghadapi berbagai tekanan persaingan dalam segala bidang usaha. Untuk itu, perusahaan-perusahaan mulai berusaha untuk tetap unggul dalam persaingan yang serba kompetitif tersebut dengan berupaya menciptakan kualitas sumber daya manusianya yang handal dan presentatif. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terlatih dan terampil bagi sebuah organisasi bisnis, tentunya dapat ditempuh dengan melakukan pelatihan, pendidikan dan bimbingan bagi sumber daya manusianya.

Sebagai unsur produksi, manusia berkedudukan sama dengan unsur lainnya, seperti teknologi dan biaya. Namun, manusia memiliki ciri unik. Dia memiliki kepribadian yang aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis, bahkan sensitif dan sekaligus sebagai pengelola dan atau pengguna dua unsur produksi tadi, yaitu teknologi dan biaya untuk menghasilkan output tertentu.

Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus oleh perusahaan, karena manusia baru akan terdorong untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya jika beragam kebutuhannya mulai dari kebutuhan fisik (seperti : makan, papan, pakaian), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi dengan baik (Mangkuprawira, 2003).

Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya (Anoraga, 2000). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya nanti membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong untuk melakukan suatu aktivitas yang dikenal

dengan bekerja.

Manajer merupakan pimpinan dalam suatu perusahaan yang mengarahkan dan membina tenaga kerja menuju kesuksesan. Dalam mencapai kesuksesan, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan para tenaga kerjanya tersebut, dalam hal ini kompensasi. Akan tetapi, dalam kenyataannya produktivitas kerja seseorang akan dapat berbeda dengan orang lain. Oleh karena itu, agar kinerja atau performance dari setiap karyawan dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja atau performance karyawan tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2003) bahwa : “Faktor yang mempengaruhinya relatif kompleks, bisa jadi faktor instrinsik (tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, kesehatan, dan pengalaman) dan bisa faktor ekstrinsik (kompensasi, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja dan hubungan sosial)”.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat pendapatan absolut karyawan yang akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya (Handoko, 1998). Oleh karena itu, pimpinan perlu sekali memperhatikan pemberian kompensasi yang diberikan karyawan, agar performancenya dapat meningkat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan keinginan perusahaan dan pimpinan.

Sebuah program manajemen performance dapat menjadi tulang punggung bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Hasil dari sebuah program manajemen performance akan membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan

dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik. Dengan kata lain, program manajemen performance adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan manajemen. Tetapi dalam kenyataannya yang paling sering kita dengan adalah pengkaitan hasil penilaian prestasi dengan besarnya kompensasi atau bonus yang diberikan perusahaan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Ruky (2002) yang menyatakan bahwa : “Istilah penilaian prestasi kerja hampir selalu secara otomatis diasosiasikan dengan kebijaksanaan dan aturan kenaikan gaji perorangan dan pembagian bonus”.

Tan dan Torrington seperti yang dikutip oleh Ruky (2002) melaporkan bahwa : berdasarkan hasil penelitian mereka terhadap 25 perusahaan Inggris dan 26 perusahaan Amerika yang beroperasi di Malaysia, alasan terpenting bagi perusahaan Amerika untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja karyawan adalah dasar bagi :

- Kenaikan gaji (81%)
- Keputusan promosi (77%)
- Pelatihan dan Pengembangan (68%)
- Pembinaan (60%)

Berdasarkan hal tersebut di atas, menjadi pertanyaan bagi sejumlah pimpinan perusahaan yang ada di Indonesia dan tentunya bagi kita semua, apakah kondisi itu juga terdapat di Indonesia, khususnya di lingkungan perusahaan kita ?.

### **Pengertian Performance**

Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja atau performance masa lalu dan pengembangan. Pada organisasi yang modern penilaian memberikan mekanisme

penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar performance dan untuk memotivasi performance individu di waktu berikutnya.

Istilah kinerja atau prestasi kerja sebenarnya pengalihbahasaan dari kata Inggris “performance”. Kamus The New Webster Dictionary yang dikutip oleh Ruky (2002) memberikan tiga arti bagi kata performance yang akan disebutkan dibawah ini :

1. Adalah prestasi yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya tentang mobil yang sangat cepat.
2. Adalah Pertunjukan yang biasanya digunakan dalam kalimat “Folk Dance Performance” atau “Pertunjukan Tari-tarian Rakyat”.
3. Adalah “Pelaksanaan Tugas” misalnya dalam kalimat “In performing his/her duties”.

Sedangkan Benardin dan Russel yang dikutip oleh Ruky (2002) memberikan definisi tentang performance sebagai berikut : “Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period” (Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa performance atau prestasi adalah hasil atau apa yang keluar (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

### **Mengukur Performance**

Departemen sumber daya manusia menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian performance untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta kegiatan

lainnya. Meskipun penilaian informal selama kegiatan berlangsung hari demi hari adalah penting bagi kegiatan yang cepat.

Mangkuprawira (2003) menyatakan bahwa : “Pendekatan penilaian performance hendaknya mengidentifikasi standar performance yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan Departemen Sumber Daya Manusia”.

Jika standar performance atau perhitungan tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, evaluasi dapat mengarah pada ketidakakuratan atau hasil yang bias, merenggangkan hubungan manajer dengan karyawan, dan memperkecil kesempatan kerja yang sama. Tanpa umpan balik, perbaikan dalam perilaku sumber daya manusia tidaklah mungkin terjadi dan departemen tidak akan memiliki catatan akurat dalam sistem informasi sumber daya manusianya. Dengan demikian, keputusan-keputusan dasar dalam membuat rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.

Departemen sumber daya manusia biasanya merancang dan mengelola sistem penilaian performance perusahaan. Sentralisasi menjamin terjadinya keseragaman. Meskipun departemen sumber daya manusia dapat mengembangkan pendekatan yang berbeda untuk para manajer, profesional, pekerja, dan kelompok lain. Namun keseragaman dalam tiap kelompok dibutuhkan untuk menjamin hasil yang dapat dibandingkan. Departemen itu sendiri bisa jadi jarang menilai performance secara aktual.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan di sebutkan oleh Dessler (1994) yang diikuti oleh Ruky (2002) sebagai berikut :

1. Tidak adanya standar  
Tanpa adanya standar berarti tidak terjadi penilaian prestasi yang obyektif. Yang ada hanyalah penilaian subyektif yang

2. mengandalkan perkiraan dan perasaan.  
Standar yang tidak relevan dan bersifat subyektif  
Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk menentukan hasil atau output yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Standar yang tidak realistis  
Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi. Standar yang masuk akal dan menantang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi.
4. Ukuran prestasi yang tidak tepat  
Obyektivitas dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standar dan pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan. Contoh-contoh ukuran yang bersifat kuantitatif adalah misalnya : 1% tingkat kegagalan produksi karena kualitas, 10 order penjualan dari setiap 100 kunjungan. Sedangkan yang bersifat kualitatif misalnya ; “penyelesaian proyek pada tanggal yang ditetapkan”.
5. Kesalahan penilai  
Termasuk dalam kesalahan penilai adalah “keberpihakan” (bias), perasaan syakwasangka, “Halo effect” (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan untuk “pelit” atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut untuk menghadapi bawahan.
6. Pemberian umpan balik secara buruk  
Pada awal proses manajemen performance, standar harus dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka sesuai dengan prinsip dan tujuan program, khususnya program manajemen performance.

7. Komunikasi yang negatif.

Proses evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan keakuan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan ketertutupan pada pihak yang dinilai.

Penilaian seharusnya menciptakan gambaran akurat dari performance perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui performance buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur. Pekerjaan terkait berarti bahwa sistem mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerjaan. Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, hal ini tidaklah absah. Tanpa keabsahan dan derajat kepercayaan, sistem bisa jadi mendiskriminasi kesempatan penerapan hukum yang ada secara adil.

Seperti yang dikutip oleh Ruky (2002, hal. 35), Calcio menyarankan agar sebuah program manajemen performance efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Relevance*

Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu outputnya, prosesnya atau inputnya.

2. *Sensitivity*

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

3. *Reliability*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif,

sahih, akurat, konsisten dan stabil.

4. *Acceptability*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

5. *Practicality*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, mengerikan dan berbelit-belit.

### **Pengertian dan Arti Pentingnya Kompensasi**

Kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian imbalan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat prestasi kerja itu sendiri. Prestasi kerja yang dilakukan dapat dinilai dan diukur berdasarkan suatu penilaian yang telah ditentukan perusahaan secara objektif. Handoko (1998) menyatakan bahwa : “Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”.

Setiap pekerja yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah akan mengharapkan kontra prestasi atau balas jasa berupa uang atau barang-barang yang disebut dengan gaji dalam bentuk kebutuhan barang-barang pokok misalnya beras. Kompensasi (Gaji dan Upah) yang diberikan perusahaan kepada pekerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan demi kelancaran jalannya perusahaan. Kompensasi yang layak merupakan pendorong bagi karyawan supaya bekerja lebih giat serta lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Jadi dapat dikatakan



bahwa kompensasi (gaji dan upah) akan mempengaruhi performance karyawan.

Menurut Purnomo (1992) pengertian upah adalah sebagai berikut : Upah adalah jumlah keseluruhan yang diterapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu. Jika upah diperhitungkan meliputi masa seminggu dinamakan upah mingguan dan jika ditung meliputi masa sehari dinamakan upah harian. Jika menghitung besarnya upah dipergunakan kesatuan yang diambil dari hari rata-rata setiap jam atau meliputi waktu tertentu, maka upah itu dinamakan upah waktu.

Kecuali upah dan waktu terdapat juga upah potongan, yang didapatkan dengan memperhitungkan jumlah potongan atau bagian tugas dikalikan kesatuan pengganti prestasi untuk tiap-tiap potongan. Dalam bentuk-bentuk usaha pada umumnya yang dimaksudkan dengan upah adalah pengganti saja bagi tenaga kerja yang melaksanakan tugas-tugas dalam perusahaan yang sifatnya tidak tetap. Sedangkan gaji dipergunakan sebagai pengganti jasa bagi tenaga kerja yang bersifat tetap.

Sedangkan Moekijat (1995) mengemukakan bahwa pengertian gaji adalah : “Pembayaran kepada pegawai, tata usaha, dan manajer”. Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian gaji dan upah (kompensasi) yaitu upah merupakan kontra prestasi yang diterima oleh si pekerja berdasarkan hasil yang dicapainya dan tidak mempunyai jaminan kerja tetap, lain halnya dengan gaji merupakan kontra prestasi yang diterima oleh pekerja dengan jaminan pekerjaan yang sifatnya lebih tetap.

Salah satu fungsi manajemen personalia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi moneter. Hal ini tidak hanya merupakan salah satu tugas yang paling rumit, tetapi juga yang paling penting, baik bagi organisasi maupun karyawan. Penentuan

tingkat kompensasi moneter penting bagi organisasi karena upah dan gaji seringkali merupakan satu-satunya biaya perusahaan terbesar. Sepanjang menyangkut organisasi, Flippo (1995) menyatakan bahwa program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal, yaitu :

1. Untuk menarik para karyawan yang cakap ke dalam organisasi.
2. Untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul.
3. Untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Selanjutnya Dessler (1992) menyatakan bahwa : “Penyusunan suatu rencana penggajian merupakan upaya mengevaluasi nilai pekerjaan secara relatif (melalui teknik evaluasi pekerjaan), dan kemudian menetapkan harga pekerjaan dengan menggunakan garis upah dan kelas gaji”.

Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya paling besar dan penting (Handoko, 1998). Bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Walaupun pengupahan harus mempunyai dasar yang logis dan dapat dipertahankan, hal ini mencakup banyak faktor-faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Di samping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional sebagian datang dari kompensasi. Pendapatan karyawan adalah bagian terbesar dari daya belinya yang digunakan untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa hasil produksi perusahaan-perusahaan.

### **Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran

mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepercayaan mereka. Menurut Dessler (1992), kompensasi pegawai memiliki tiga komponen, yaitu :

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti : asuransi dan liburan atas dana perusahaan.
3. Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti : pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi.

Banyak karyawan dibayar (dalam kas) pada setiap akhir kerja berdasarkan jumlah jam kerja. Di lain pihak, banyak juga yang dibayar berdasar jam kerja yang diterima pada akhir minggu. Bentuk pembayaran ini disebut upah harian. Para karyawan lain dibayar dengan bentuk gaji tetap setiap minggu, bulanan atau tahunan. Di samping itu, bentuk upah insentif (seperti bonus dan komisi) banyak dipakai pada karyawan bagian produksi dan penjualan. Banyak perusahaan juga mempunyai rencana pembagian laba (*profit sharing plan*), di mana karyawan menerima sejumlah persentase tertentu dari laba perusahaan sebagai pendapatan ekstra (Handoko, 1998).

Kompensasi (gaji dan upah) dapat diperhitungkan sebagai upah yang riil atau upah uang. Upah uang adalah jumlah yang dihitung menurut harga nominal mata uang yang diterima oleh buruh, sedangkan upah nyata (riil) dalam jumlah uang yang dihitung dengan memperhitungkan upah tersebut dengan kebutuhan yang diperlukan oleh penerima upah. Upah yang diterima setiap pekerja dari suatu perusahaan tidak sama besarnya. Besar kecilnya upah yang diterima

tergantung pada beberapa faktor.

Menurut Ranupandoyo (1994), bahwa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat upah yang diterima oleh setiap pekerja adalah :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Organisasi buruh.
3. Kemampuan untuk membayar dari perusahaan.
4. Produktivitas.
5. Biaya hidup.
6. Pemerintah.

Perbedaan dalam pengupahan atau penggajian (*salary differentials*) dapat dibenarkan karena syarat pekerjaan yang berbeda dan ini selalu ada pada setiap perusahaan. Pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan skill yang lebih tinggi akan mendapat upah atau gaji yang lebih besar jika dibandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan skill yang lebih rendah. Atau dengan kata lain pekerjaan yang memerlukan tingkat pengetahuan (pendidikan) serta pengalaman tertentu akan mendapat upah yang lebih besar.

Pola upah ini cenderung dirumuskan oleh perusahaan yang telah berhasil dengan baik di dalam menetapkan tingkat upah para pekerja di suatu daerah sehingga pola ini akan diikuti perusahaan lain di daerah tersebut.

Secara garis besarnya sistem pengupahan dimaksud berbentuk :

1. Sistem pengupahan berdasarkan waktu (*Time Rate System*)
2. Sistem pengupahan berdasarkan satuan hasil (*Piece System*)
3. Sistem pengupahan berdasarkan premi (*Wage Incentive System*).

Selain dari pada sistem upah yang telah dijelaskan di atas, dalam prakteknya perusahaan sering pula menentukan tingkat upah seorang pekerja berdasarkan :

1. Sistem upah borongan yaitu sistem upah ini diberikan kepada sekelompok pekerja

dan masing-masing pekerja. Sistem ini dipergunakan terutama bagi suatu jenis pekerjaan yang hasil pekerjaan untuk setiap pekerjaan sukar diukur.

2. Sistem skala upah berubah yaitu sistem skala upah berubah biasanya menganut salah satu dari 2 cara, yaitu sebagai berikut :
  - a. Sistem upah scale yang menghubungkan tingkat upah dengan tingkat harga jual barang yang dihasilkan perusahaan.
  - b. Sistem upah indeks ialah yang menghubungkan tingkat upah dengan tingkat angka indeks biaya kehidupan.
3. Sistem upah pembayaran laba yaitu sistem ini menetapkan bahwa buruh tidak hanya menerima upah biasa tetapi juga bagian laba dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dari uraian di atas, maka dirasa perlu adanya sistem upah atau gaji yang tepat pada karyawan agar dapat mendorong para karyawan lebih giat bekerja sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja.

### **Unsur-Unsur Yang Menjadi Pertimbangan Dalam Manajemen Kompensasi**

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa konflik satu sama lainnya, dan trade-offs harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan para karyawan dan menjamin keadilan, analisis upah dan gaji merekomendasi pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk

menarik pekerja yang berkualifikasi. Maka terjadilah trade offs antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Sementara keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi yang lebih tinggi dan orang yang lebih berkualifikasi dalam perusahaan akan diberi pembayaran yang lebih tinggi.

Dengan demikian menurut Mangkuprawira (2003) ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau performance.
3. Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, “on – job” atau kegiatan-kegiatan manajerial. Sedangkan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

Handoko (1998) menyatakan bahwa: Kebijakan-kebijaksanaan dan praktek-praktek manajemen ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor, yaitu :

1. Ketersediaan membayar  
Ketersediaan membayar adalah merupakan pernyataan yang berlebihan untuk



menyatakan bahwa para manajer sebenarnya ingin membayar upah secara adil. Oleh sebab itu para manajer juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai upah yang mereka terima. Manajer perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan keluaran mereka agar upah dan gaji yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

2. Kemampuan membayar  
Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan. Kemampuan membayar perusahaan tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini tergantung pada performance yang diberikan karyawan. Penurunan performance karyawan dan inflasi akan mempengaruhi pendapatan nyata karyawan.
3. Persyaratan-persyaratan pembayaran  
Dalam jangka pendek, pengupahan dan penggajian sangat tergantung pada tekanan eksternal dari pemerintah, organisasi karyawan (serikat buruh) dan para pesaing. Sebagai contoh, peraturan pemerintah tentang upah minimum merupakan batas bawah tingkat upah yang akan dibayarkan.

Hadipurnomo (1992) menyatakan bahwa : Untuk memperoleh dasar upah yang sehat perlu adanya pertimbangan sebagai berikut :

1. Apakah yang dicapai oleh sistem upah itu.
2. Apakah sistem upah itu cocok untuk pelaksanaan bentuk usaha yang bersangkutan.
3. Apakah sistem upah itu dapat diterima masyarakat umum yang bersangkutan.
4. Apakah derajat upah itu selaras dengan pasaran upah ditempat upah tersebut.

Dasar upah yang benar haruslah mempunyai kriteria sebagai berikut :

1. Dasar upah itu harus pasti, tetapi harus memiliki sifat ringkas, sehingga memungkinkan untuk disesuaikan dengan keadaan.
2. Harus memungkinkan tercapainya ongkos-ongkos perusahaan yang serendah-rendahnya dan memberikan kemungkinan meninggikan produksi dan mengembangkan usaha.
3. Adanya perimbangan antara upah yang diberikan perusahaan dengan tenaga yang diberikan karyawan sehingga karyawan merasa betah bekerja di perusahaan.
4. Harus menunjukkan suatu upah yang layak melalui pertimbangan tugas yang diemban karyawan.

Dalam etika tata perusahaan yang wajar akan terdapat suatu itikad yang menetapkan bahwa upah itu harus dapat menjamin penghidupan yang layak dari para tenaga kerja bersangkutan serta keluarganya. Upah ini dinamakan upah penghidupan. Itikad ini bersendikan pada suatu dasar bahwa usaha itu mempunyai fungsi rangkap. Maksud fungsi rangkap disini adalah bertujuan memperoleh keuntungan bagi pemiliknya dan di lain pihak dapat mendatangkan manfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi para pekerja khususnya.

### **Penutup**

Pemberian kompensasi yang terkoordinir dan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat meningkatkan performance karyawan, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi performance seperti karakteristik situasi, sikap dan sebagainya dapat diatasi oleh karyawan dengan berpedoman pada program pelaksanaan kerja yang sudah ditentukan perusahaan.

Menurut Sjafri Mangkuprawira (2003, hal. 224) : “Penilaian performance membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit”.

Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut, dapat memotivasi karyawan menjadi lebih bersemangat serta membuat karyawan mampu mengatasi segala hambatan yang diterima didalam pekerjaan sehingga performance karyawan dapat meningkat dan tujuan pimpinan dapat tercapai.

Dari teknik penilaian yang beragam dan luas, para spesialis menyeleksi metode-metode yang paling efektif dalam mengukur performance karyawan dengan standar yang berlaku. Teknik dapat diseleksi dengan cara mereview performance masa lalu maupun dengan mengantisipasi performance di masa yang akan datang. Namun dalam pelaksanaannya, penilaian performance yang berkaitan dengan kompensasi juga harus mempertimbangkan serta memandang beberapa prinsip yang ada dalam pelaksanaannya, terutama prinsip keadilan yang merupakan faktor yang sering kali menjadikan pelaksanaan penilaian menjadi tidak efektif dan efisien.

### Daftar Pustaka

- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen Personalia*. diterjemahkan oleh : Agus Dharma, Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Flippo. Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan oleh : Mohammad Masud. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Hadipurnomo. 1992. *Tata Personalia*. Cetakan Kelima. Jambatan. Jakarta
- Ranupandoyo, Heidirachman. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Kepegawaian*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Anoraga, Pandji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.